

BVgroup - Ihr Partner für Eigenkapital

Nachfolgefinanzierungen aus Sicht eines Private Equity Investors

Executives summit St. Gallen, 18. Januar 2008

Daniel Kusio, Geschäftsführer

BVgroup - Ihr Partner für Eigenkapital
Hotelgasse 1 - 3011 Bern
Seehofstrasse 6 - 8008 Zürich
Tel +41 31 310 01 30
Fax +41 31 310 01 39

Daniel Kusio

- 38 Jahre alt, verheiratet, Vater von zwei Buben (9 und 11 Jahre)
- Lic.rer.pol. mit BWL, Informatik & VWL
- Geschäftsführer BVgroup seit Okt. 2001
- Gründung der BV Partners im Januar 2003
- Mitglied im Verwaltungsrat der Skan, Lonstroff, Sphinx Werkzeuge, E2E Technologies
- Leiter Investor & Public Relations Ypsomed Holding AG
- Vizepräsident im Stiftungsrat des Ypsomed Innovationsfonds
- Jury-Mitglied SVC Unternehmerpreis Mittelland
- Berufliche Stationen: Chief Information Officer (CIO) einer europäischen Industrieunternehmung, Country Manager in Malaysia (Telekom), Berater in Business Process Redesign, Assistententätigkeit bei Banken



Agenda

Inhaltsübersicht

- Nachfolgeregelungen
- Nachfolge als Generationenwechsel
am Beispiel der Skan Holding AG
- Transaktionsablauf, Beurteilungskriterien und
Erfolgsfaktoren
- Anhang: BVgroup - Ihr Partner für Eigenkapital

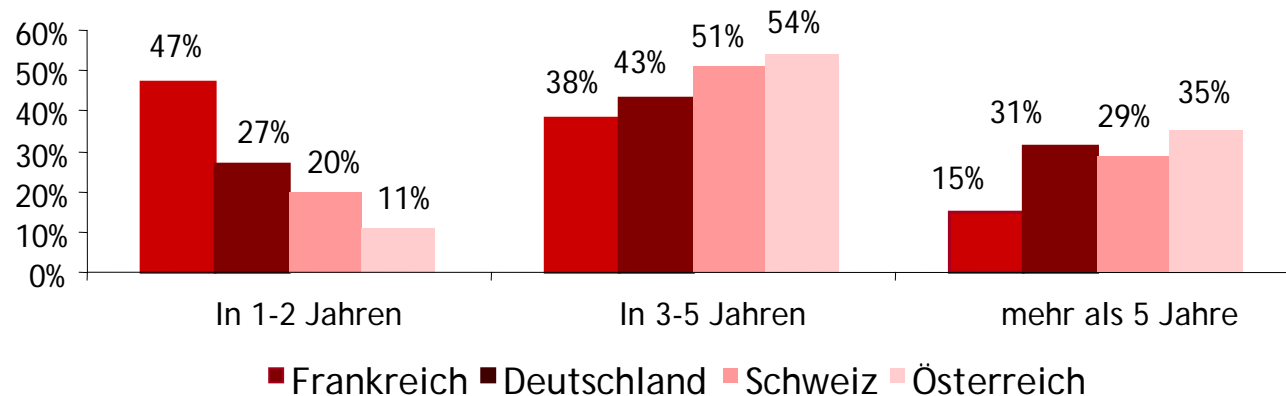
Nachfolgeregelung in der Schweiz

„In der Schweiz steht in den nächsten 5 Jahren bei rund 57'000 Firmen mit insgesamt 460'000 Angestellten eine Nachfolge an.“

- Die biologische Uhr tickt!
- Rund 56% der befragten Unternehmer sagten aus, dass in ihrem Unternehmen keine Nachfolgeplanung besteht.

(Quellen: PWC-Studien 2005 / 2007)

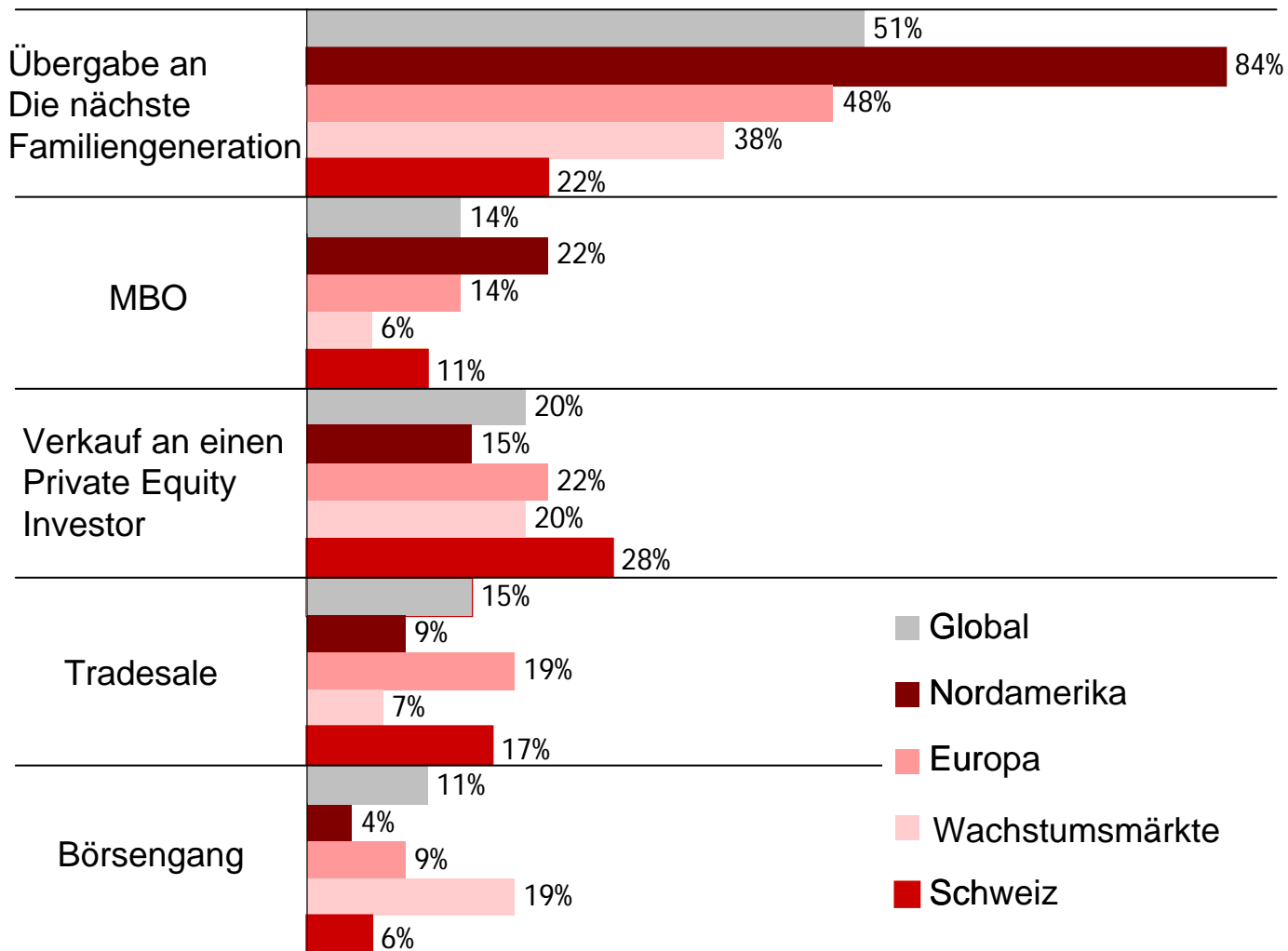
Zeitraumen für Eigentümerwechsel bei Familienunternehmen



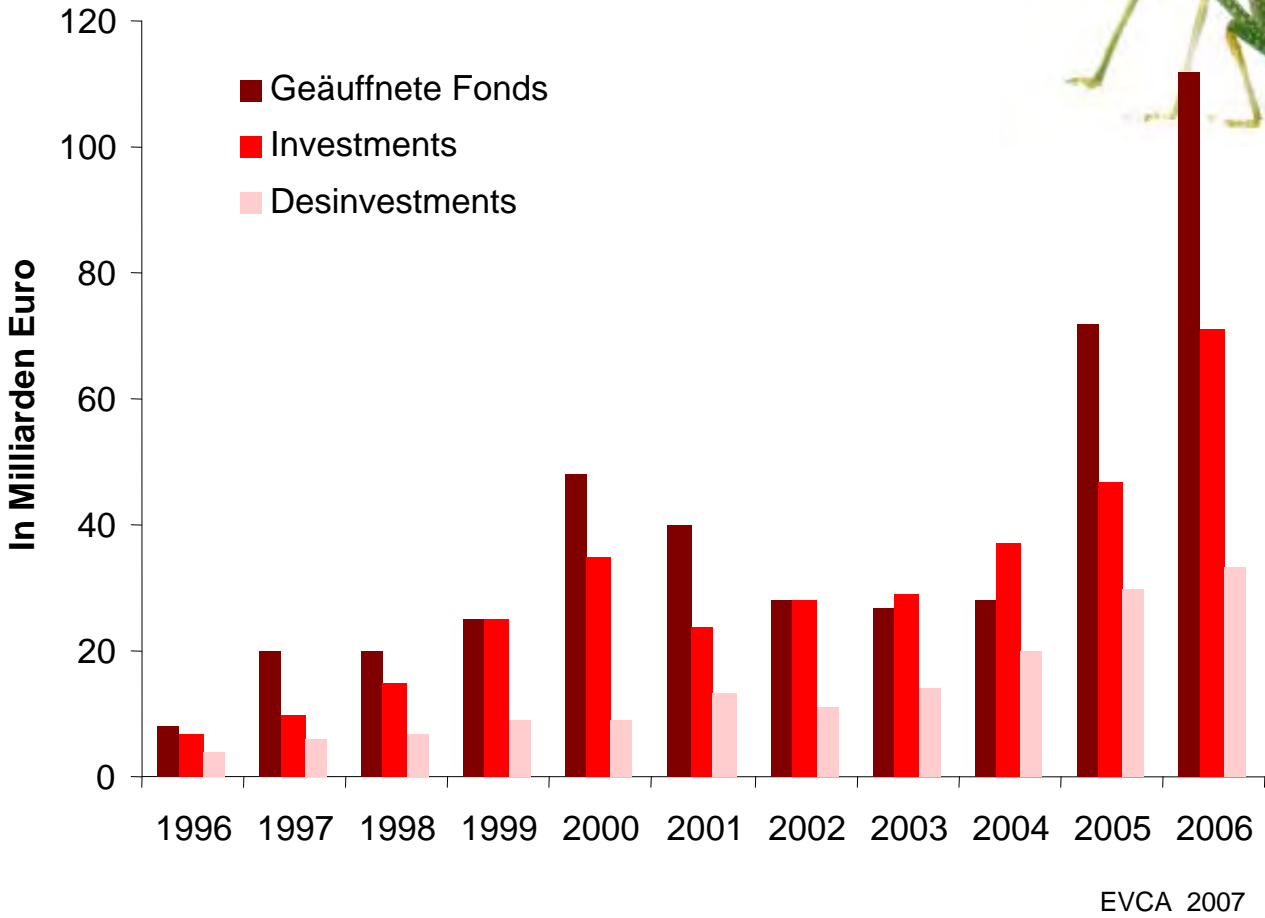
Quelle: Family Business, Deloitte Thornton, September 2002

Nachfolgeregelung im internationalen Vergleich

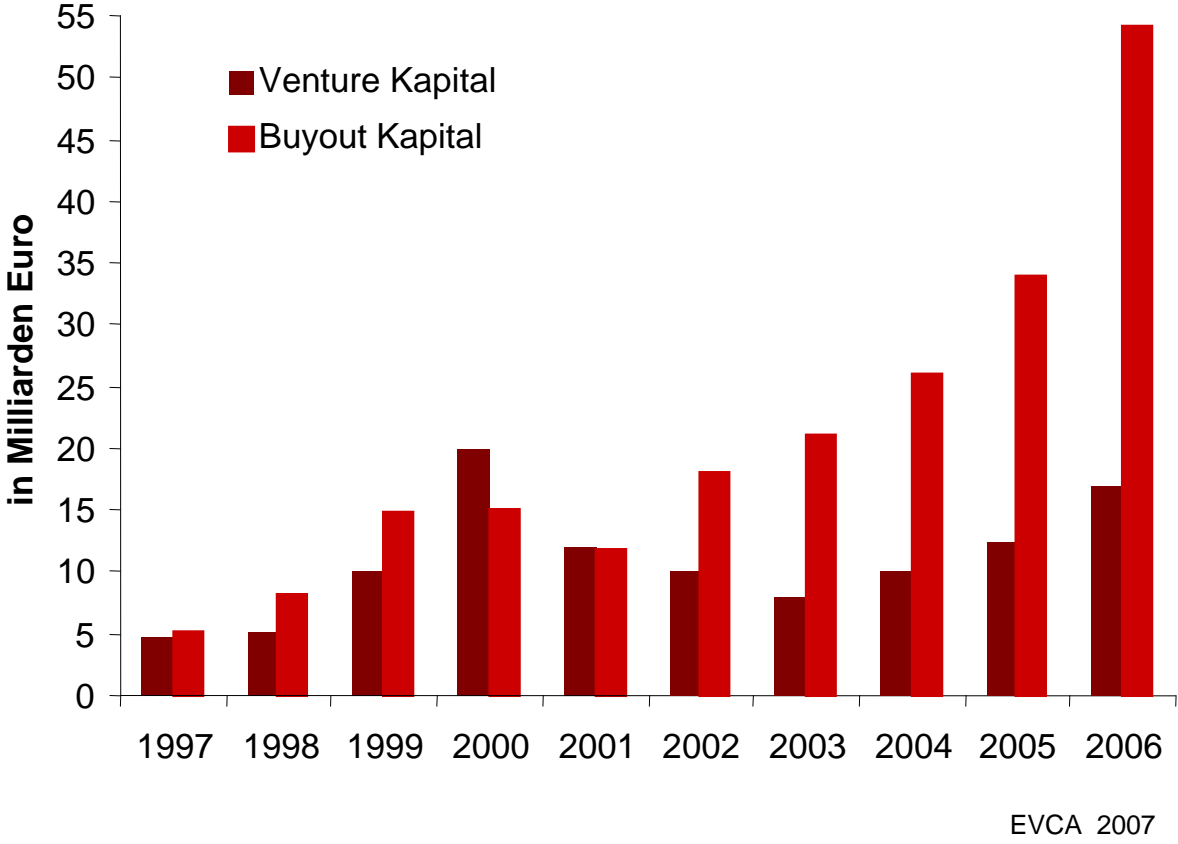
Insgesamt ziehen 62% der befragten Familienunternehmen in der Schweiz einen Verkauf an Dritte in Erwägung.



Marktumfeld Private-Equity in Europa

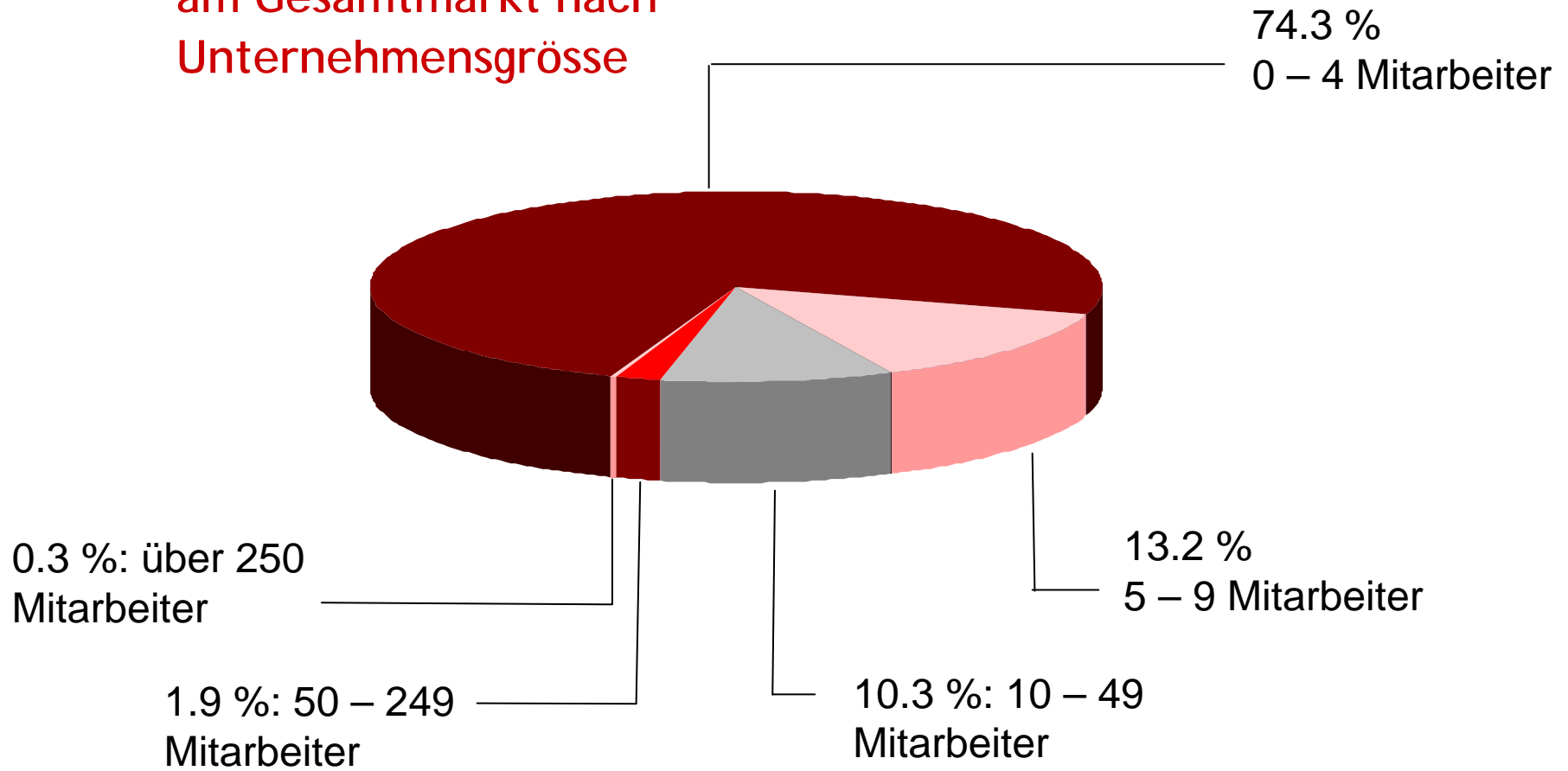


Marktumfeld Private-Equity in Europa



Unternehmensgrösse nach Mitarbeitern

Anzahl privatrechtlicher Unternehmen und ihr Anteil am Gesamtmarkt nach Unternehmensgrösse



Nachfolgeregelung - Kein einfaches Thema

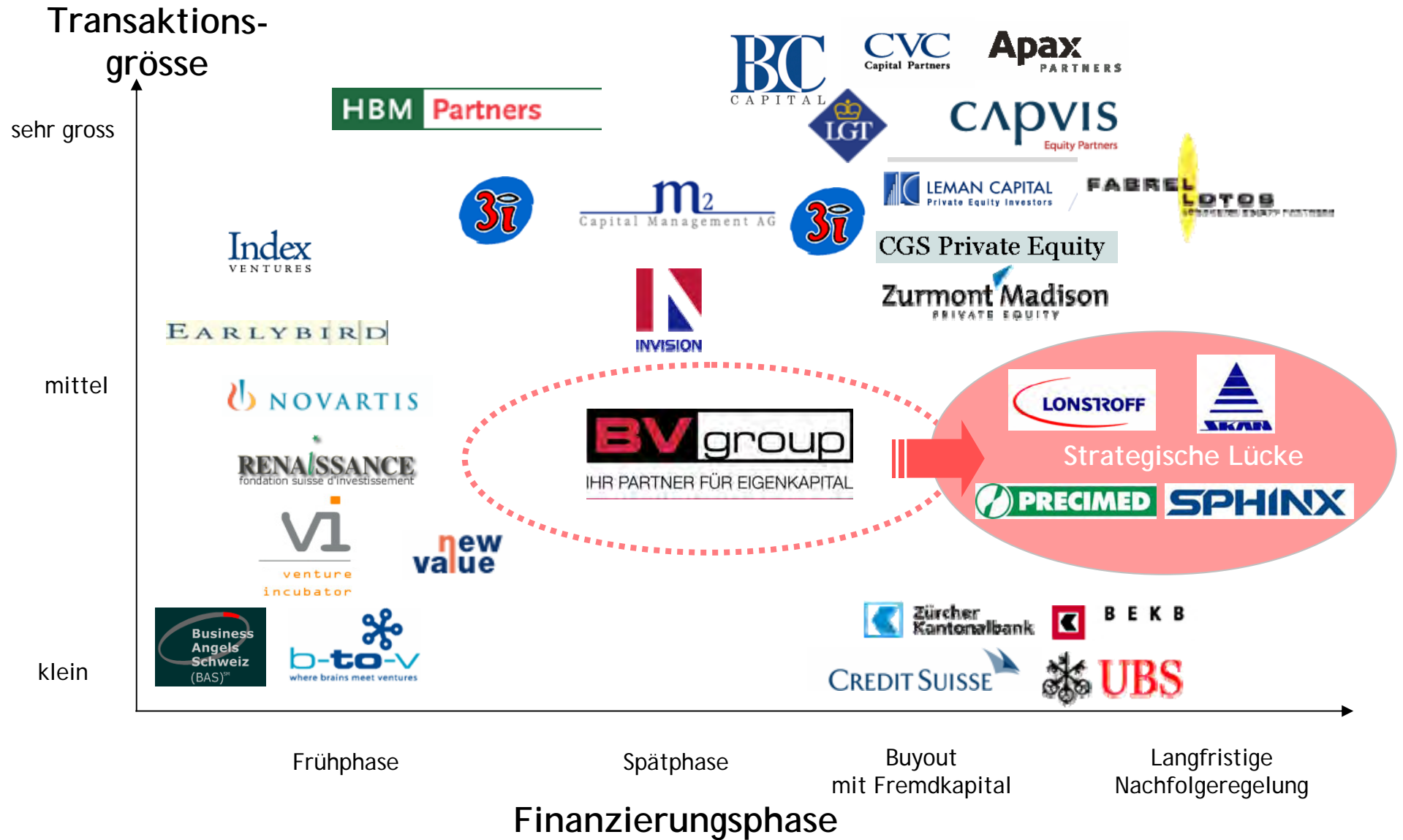
- Hauptprobleme bei Nachfolgeregelung sind:
 - Fehlende Fähigkeiten oder fehlender Wille der Nachkommen
 - „Loslassen Können“ des Patrons
 - Nachfolgeplanung wird häufig zu spät eingeleitet
 - Fortsetzung der Strategie - Sicherstellung der Kontinuität
 - Probleme in der operativen Übergabe
 - Fehlende Abgrenzung zwischen Geschäfts- und Privatvermögen und dadurch potenziell Steuerprobleme
 - Angst vor zusätzlichen Schulden bei einem MBO
 - Bedenken gegenüber Finanzinvestoren bezüglich eines Weiterverkaufs
 - Komplexe Finanzierungsfragen (Fremd- und/oder Eigenkapital)
 - Fehlende realistische Bewertung des Unternehmens / unterschiedliche Preisvorstellungen

Nachfolgefinanzierungen mit Eigenkapital

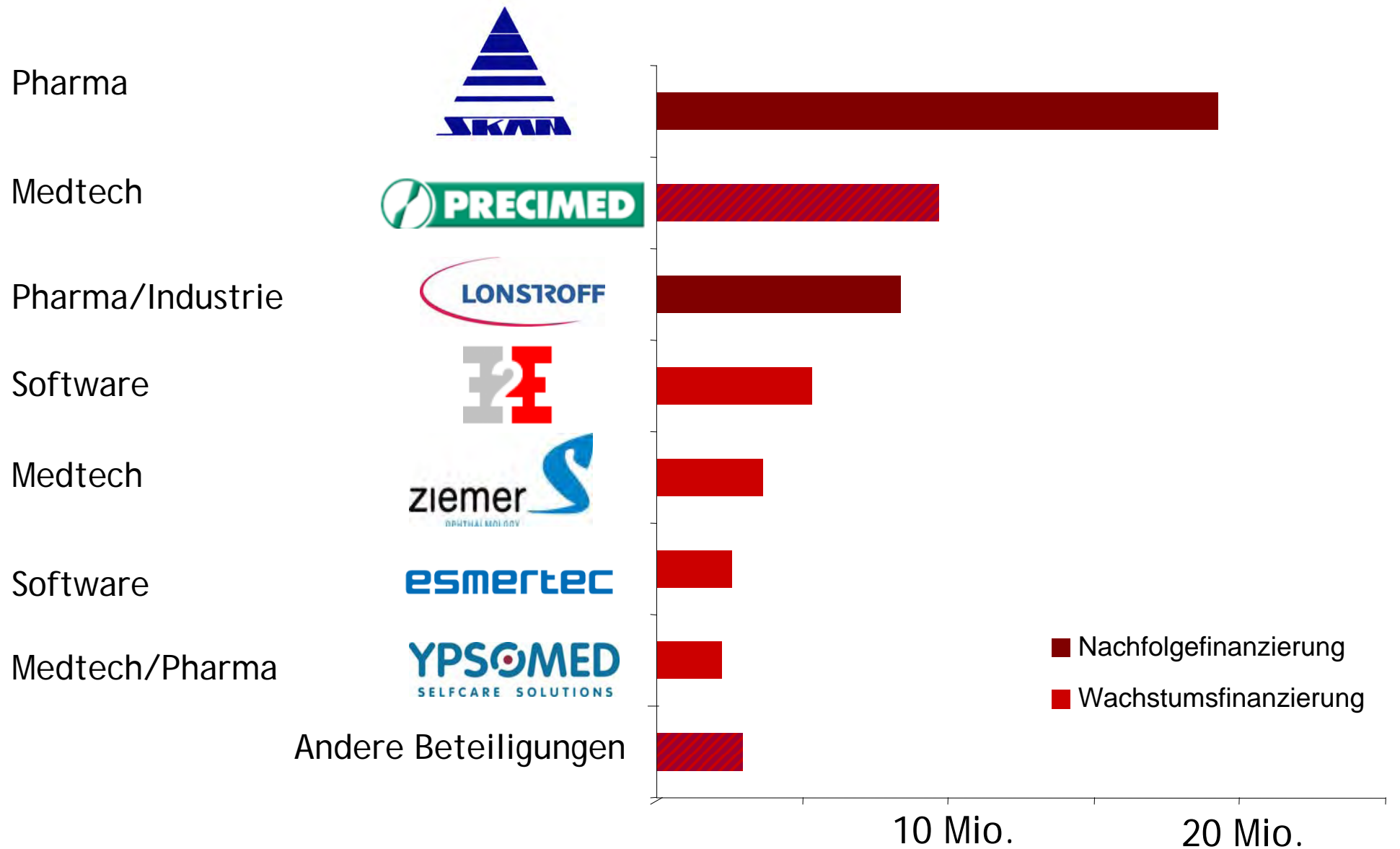
BVgroup - „Unternehmer für Unternehmer“

- Langfristiges Engagement ohne kurzfristige Exit-Orientierung
- Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen sind möglich
- Finanzierung primär mit Eigenkapital
- BVgroup Aktionäre sind überwiegend selber Unternehmer oder unternehmerisch orientiert
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Engagements bei profitablen Unternehmen mit einem Umsatz von CHF 15 bis 150 Mio.
- Unternehmen in der Schweiz und im angrenzenden Ausland

Konkurrenzsituation in der Schweiz - Strategische Lücke



Net Asset Value und Portfolio per 30.06.2007



Agenda

Inhaltsübersicht

- Nachfolgeregelungen
- Nachfolge als Generationenwechsel
am Beispiel der Skan Holding AG
- Transaktionsablauf, Beurteilungskriterien und
Erfolgsfaktoren
- Anhang: BVgroup - Ihr Partner für Eigenkapital



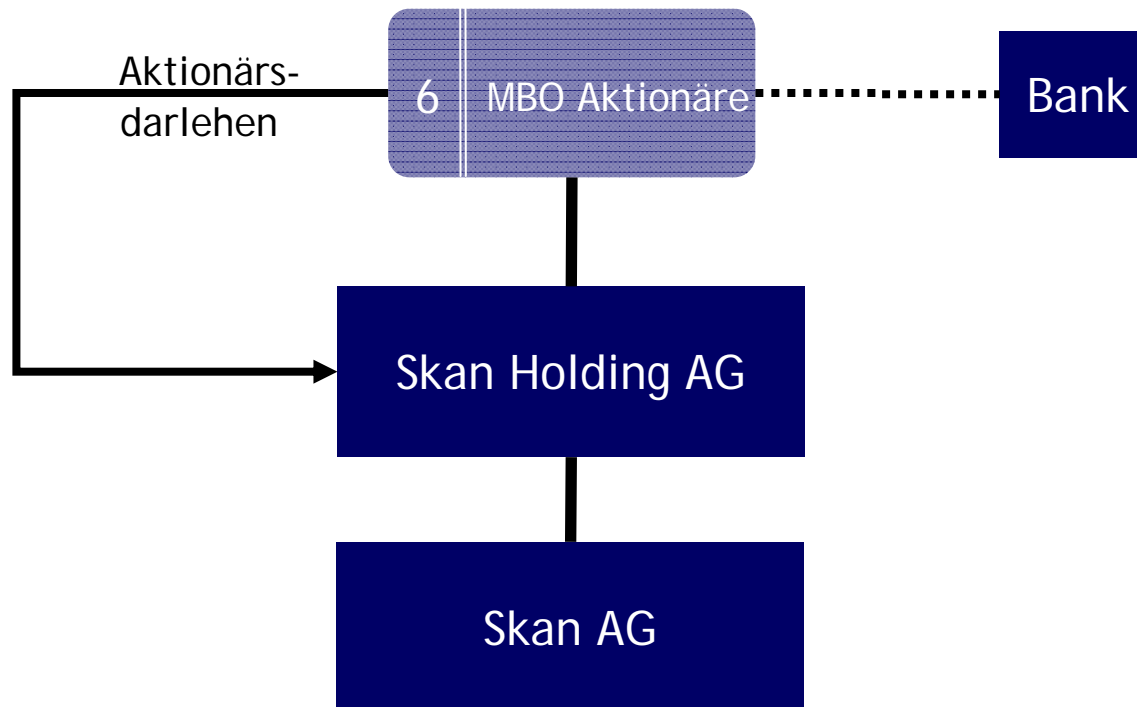
Anlagekriterien der BVgroup am Beispiel der Skan

- Mehrheits- oder Minderheitsanteil
- Umsatz zwischen CHF 15-150 Mio.
- Nachvollziehbare, positive Cash Flows und gute Rentabilität.
- Attraktiver Markt (Wachstum und/oder Margen) mit begrenzten Substitutionsmöglichkeiten.
- Starke Marktposition, bekannte Marke, Produkte von hoher Qualität, klare Kernkompetenzen
- Professionelles Management mit Track Record & Branchenerfahrung
- Mitwirkung und Wille zur Zusammenarbeit
- BVgroup hält 35%
- Umsatz Skan 2006 rund CHF 55 Mio.
- Kontinuierliche Gewinnsteigerung, sehr profitabel, nachhaltig positiver Cash Flow
- Aseptische Herstellung für Biotech-Produkte ist ein Wachstumsmarkt, weil Kunden und Behörden hohe Produkt- und Prozesssicherheit verlangen.
- SKAN ist Marktführer im High-End-Segment für Isolatoren für die Pharmaindustrie -> erstklassige Referenzen und Reputation
- Langjährige und kompetente Mitarbeiter; Schlüsselmitarbeiter sind selber Aktionäre
- BVgroup stellt 2 VRs, klare Verträge



Nachfolge als Generationenwechsel

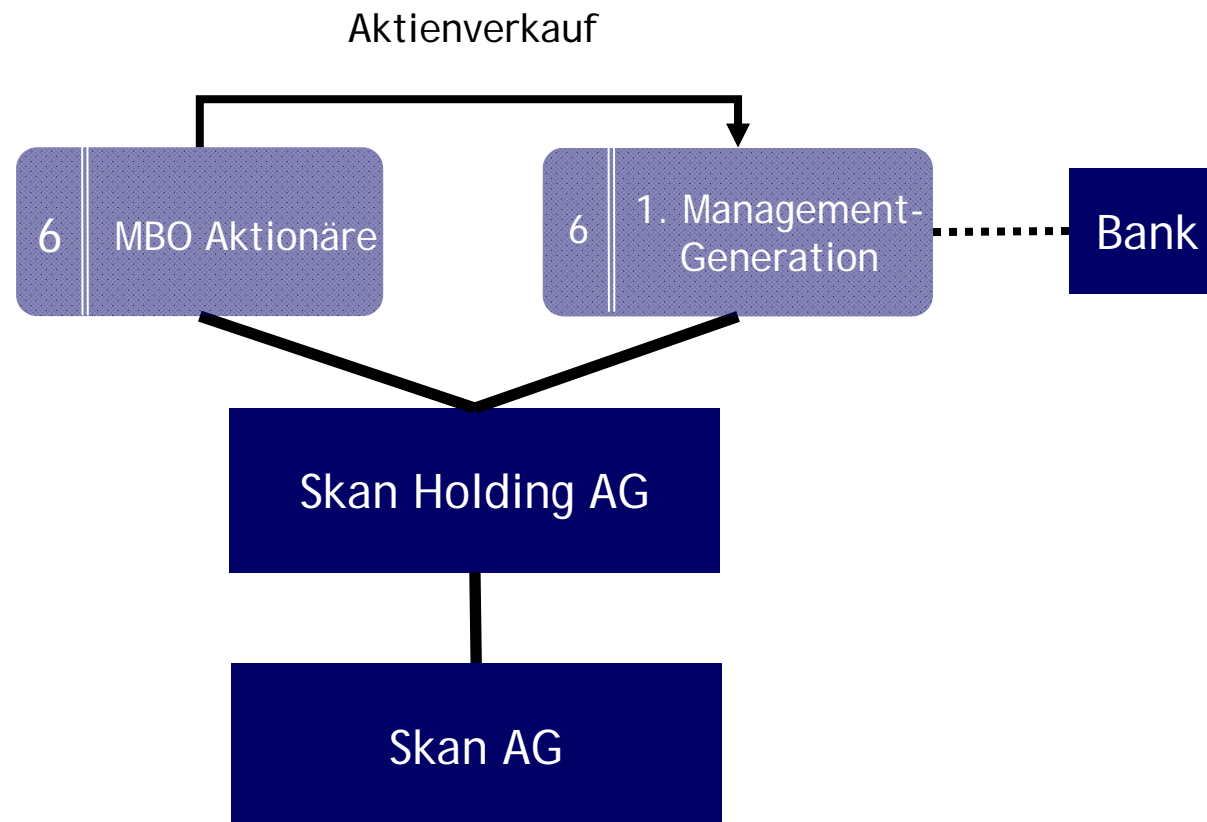
Management Buyout 1994





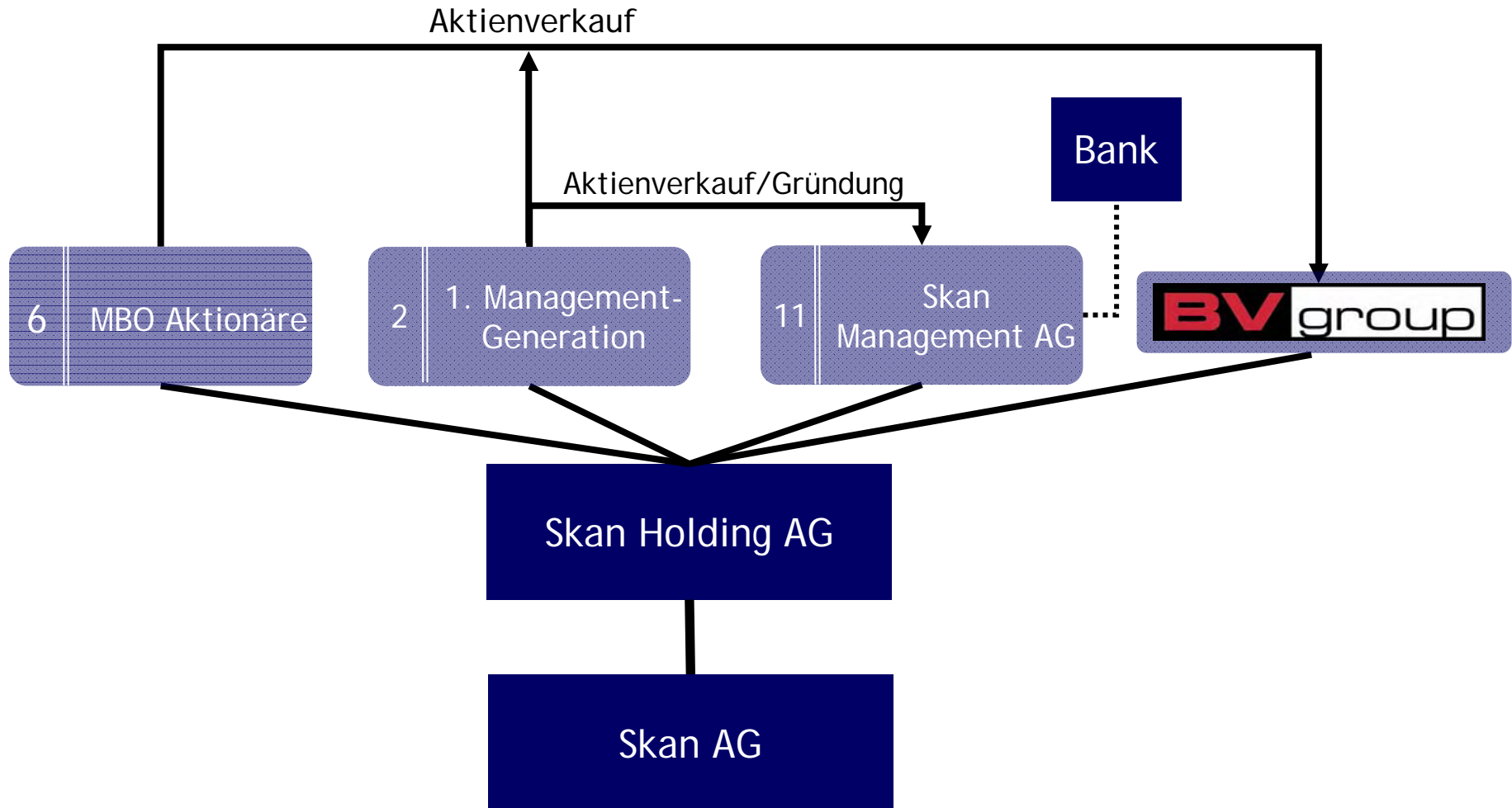
Nachfolge als Generationenwechsel

1. Generationenwechsel 2002:



Nachfolge als Generationenwechsel

2. Generationenwechsel 2006/2007



Vorteile der Nachfolgefiananzierung mit Eigenkapital

Eine langfristige Eigenkapitalbeteiligungen mit der BVgroup als Partner bietet Unternehmern, deren Aktionären und der Unternehmung selber mehrere Vorteile:

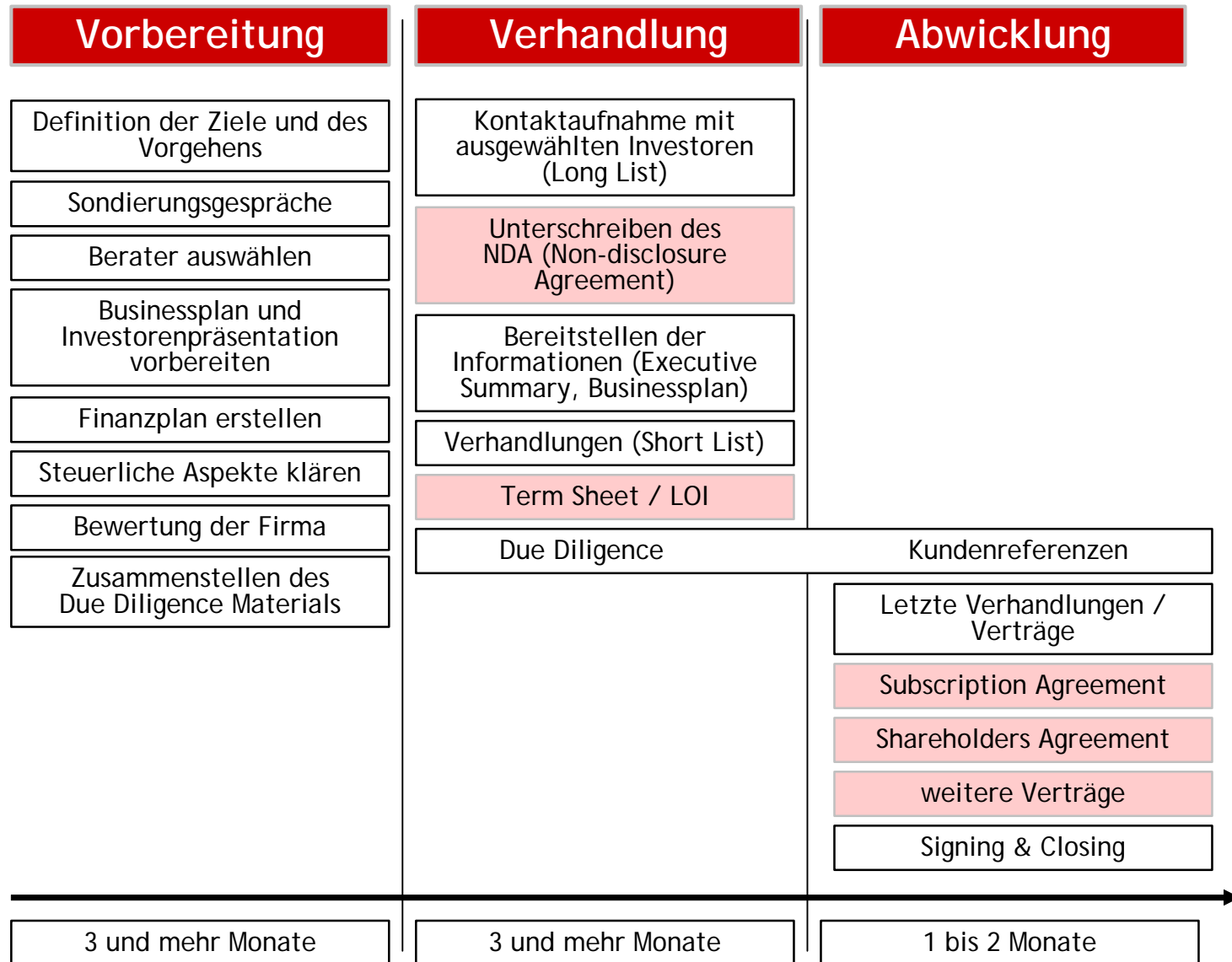
- Nachfolge schrittweise umsetzen (-> Minderheitsbeteiligungen, Unterschiedliche Interessen im Aktionären beseitigen).
- Strategie mit einem unternehmerisch orientierten Partner fortführen.
- Langfristiges Engagement -> kein rascher Exit.
- Eigenkapitalbasis der Unternehmung stärken -> keine (zu) hohe Schuldenlast.
- Unternehmen bewahrt sich Flexibilität und Unabhängigkeit.
- Wachstumschancen nutzen - organisch oder durch Akquisitionen.
- Kontinuität, Eigenständigkeit und Arbeitsplätze sichern.

Agenda

Inhaltsübersicht

- Nachfolgeregelungen
- Nachfolge als Generationenwechsel
am Beispiel der Skan Holding AG
- Transaktionsablauf, Beurteilungskriterien und
Erfolgsfaktoren
- Anhang: BVgroup - Ihr Partner für Eigenkapital

Ablaufplan einer Finanzierungstransaktion



Transaktionsablauf

Diskussionen mit Aktionären & Management
Besuch vor Ort / Erwartungen

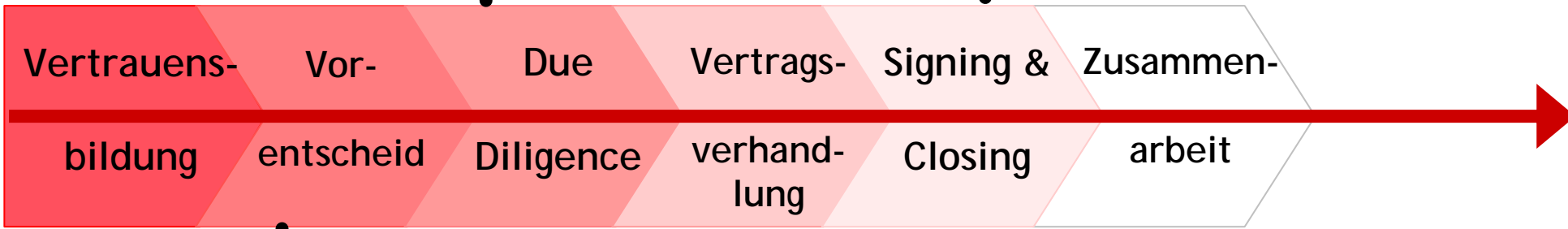
•
•
•
•
•
•
•

Finanzen, Legal, Steuern
Markt & Technologie

•
•
•

Finalisierung der Verträge,
Finanzierung

•
•
•



•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•

•
•
•
•
•
•
•

•
•
•

Aktiver Beitrag zur Wertsteigerung
Unterstützung als VR-Mitglieder

Aktienkaufvertrag und Aktionärbindungsvertrag

Businessplan -> Bewertung der Firma
Absichtserklärung

Vertrauensbildung



BVgroup

- Management-Meeting und Besuch der Firma vor Ort
- Einbezug von Expertenmeinungen aus dem Netzwerk der BVgroup
- Gemeinsame Definition der Ziele und des weiteren Vorgehens
- Vertraulichkeitsvereinbarung (NDA - Non-Disclosure Agreement)

Unternehmen

- Abstimmung der Aktionärs- und Managementziele und des Vorgehens
- Ev. Berater auswählen
- Bereitstellen der Informationen -> Business- und Finanzplan
- Investorenpräsentation vorbereiten und erste Gespräche führen

Planung der Finanzierung - Erfolgsfaktoren

- Frühzeitige pro-aktive Planung - Zeit bedeutet Verhandlungsmacht
- Firmen- versus Aktionärsstrategie -> Definition der Ziele
- Den richtigen Investor finden!
 - Strategische Investoren, Industriepartner
 - Banken, Private Equity
 - Management -> Buyout
- Aufbau eines internen Transaktionsteams
- Verfügbarkeit des Managements ist wichtig
- Frühes Verhandeln über essentielle und heikle Bedingungen (Term Sheet)
- Sich jederzeit über den nächsten Schritt bewusst sein

Planung der Finanzierung - Erfolgsfaktoren

- „Saubere“ Jahresabschlüsse und Prüfberichte
- Finanzplan
 - Realistische Planung -> Glaubwürdigkeit des Managements!
 - Erstellen eines 5 Jahresplan (-> Bewertungstools)
 - Absolute Werte <-> relative Werte
 - Wirkung des Cash Flows im letzten Jahr (Fortführungswert/Endwert)
 - Wo kann gespart werden, falls erforderlich ? Wo besteht Upside-Potenzial?
 - Szenarien (base, best and worst)
- Klares Aufzeigen des Finanzierungsbedarf und der Mittelverwendung
 - Opex (Operational Expenditure)
 - Capex (Capital Expenditure)
 - Working Capital

Planung der Finanzierung - Sensitivitäten

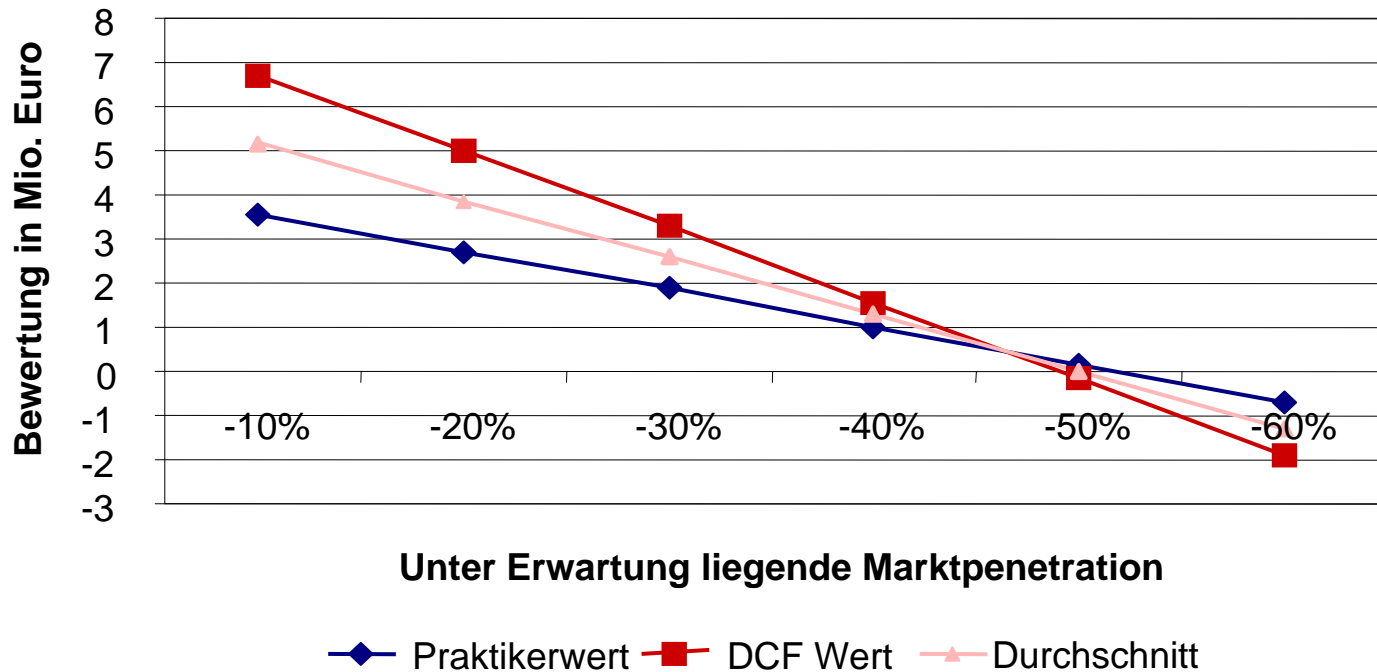
- Sensitivitäten beantworten folgende Frage:
 - Was ist der Effekt einer Annahmenveränderung eines zentralen Werttreibers auf den Wert Ihrer Firma ?

- Sensitivitäten sollten auf die Werttreiber ihrer Firma angewandt werden.
Beispiele:
 - Wachstumsraten (Marktwachstum, Verkäufe, etc.)
 - Marktanteil, Penetration/ Adoptionsrate
 - Produktpreis
 - Margen
 - Working Capital (Debitoren/Kreditoren Tage)
 - Endwert / Fortführungswert
 - WACC

- Wenn diese Sensitivitäten nicht berechnet werden, wird es der Investor machen!

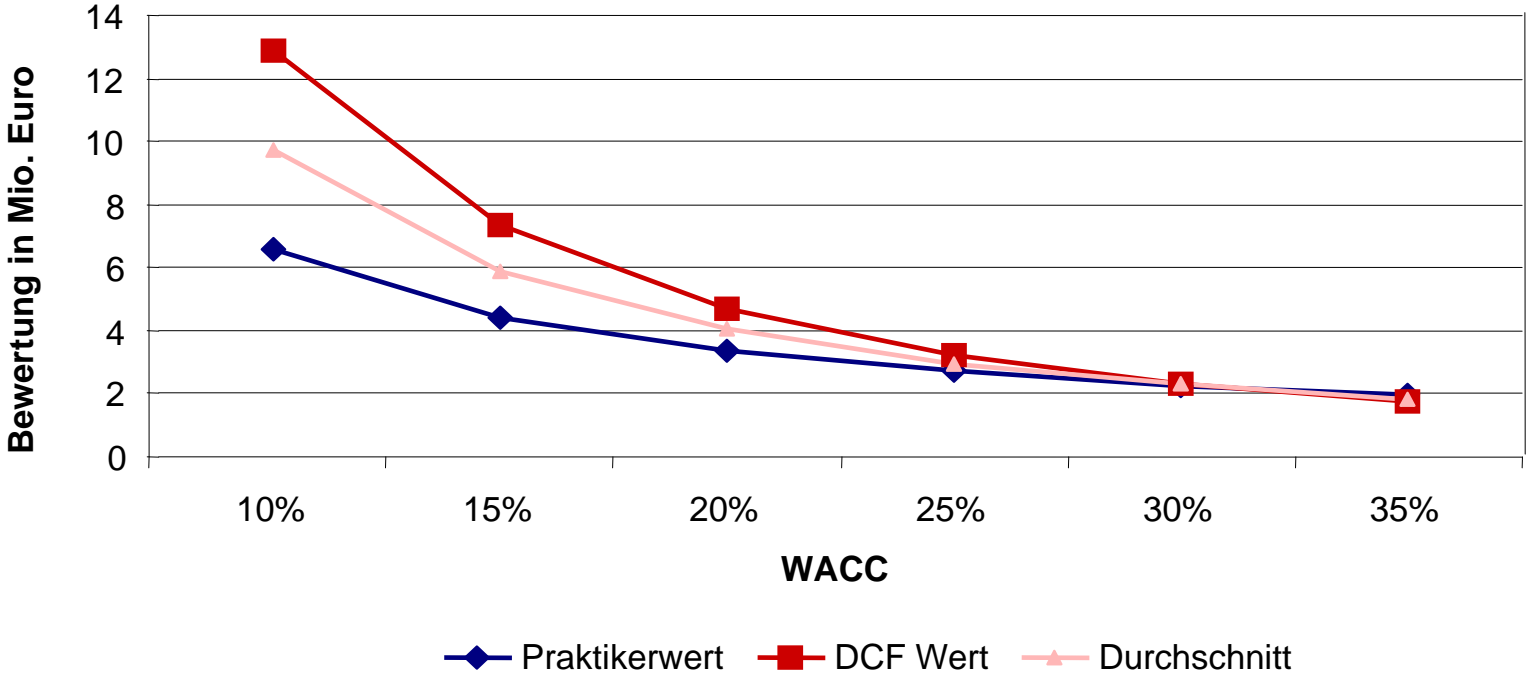
Planung der Finanzierung - Sensitivitäten

Sensitivität auf Änderung der Marktpenetration

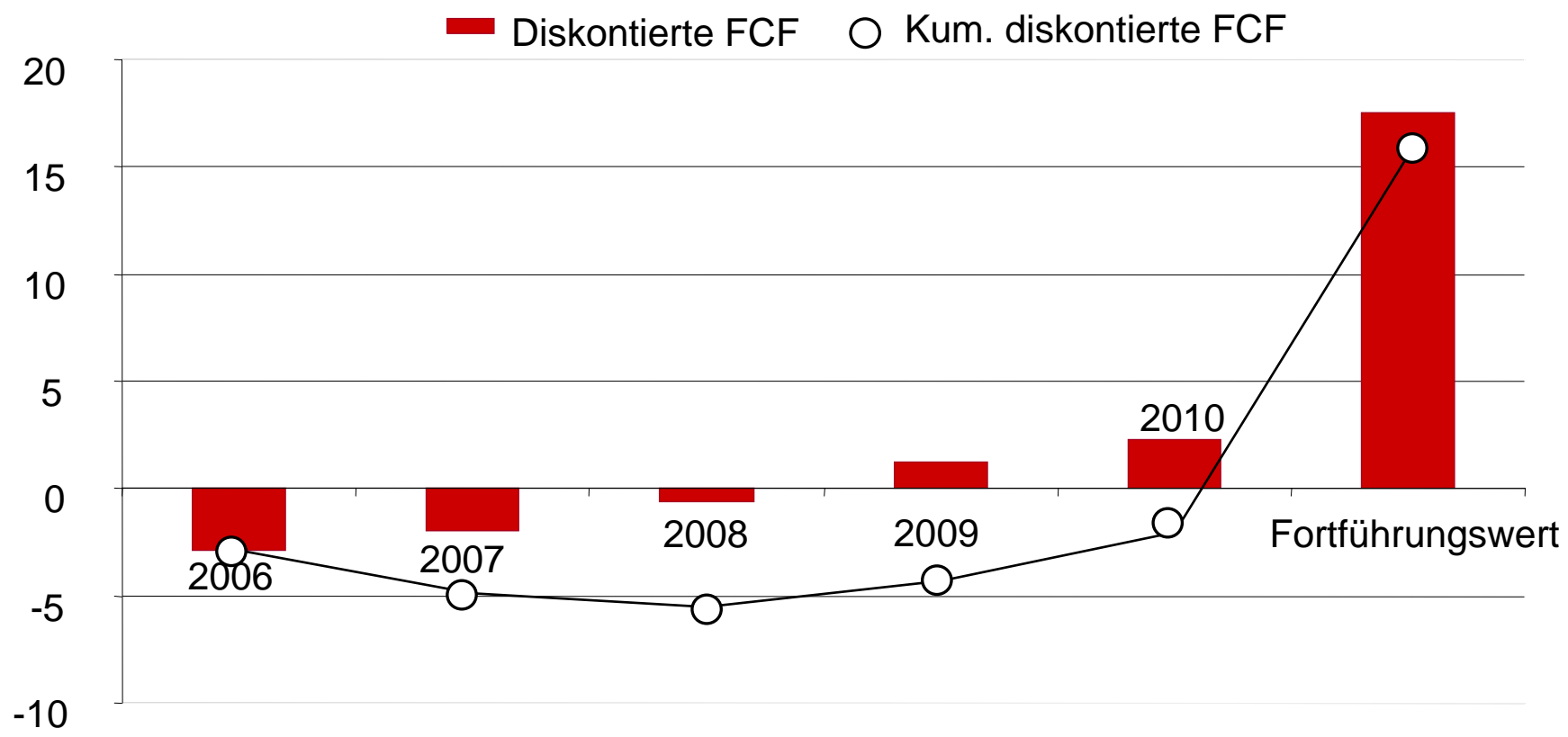


Planung der Finanzierung - Sensitivitäten

Sensitivitäten auf Änderung des WACC



Planung der Finanzierung - Fortführungswert



Vorentscheid



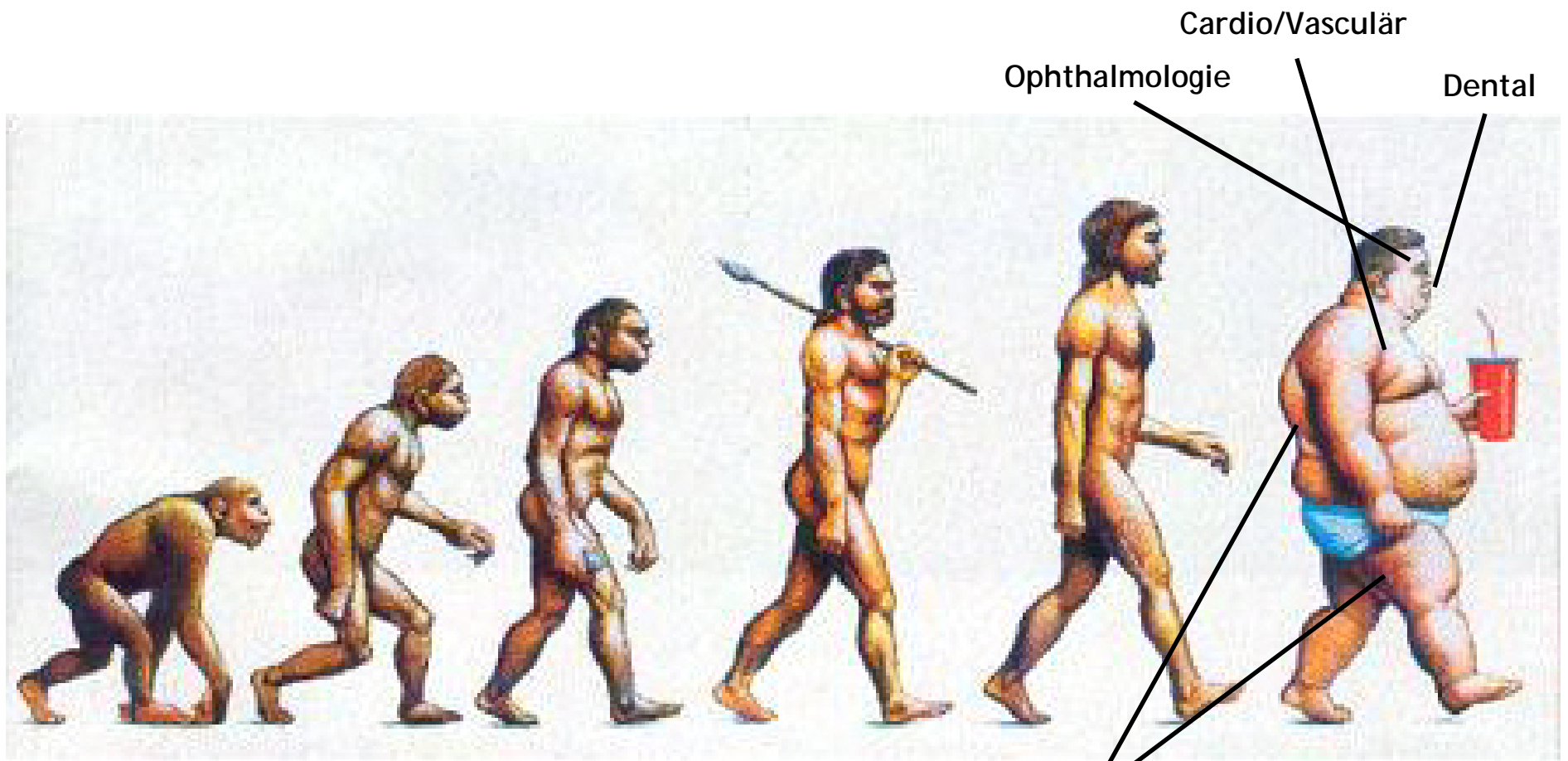
BVgroup

- Prüfung des Business- und Finanzplans
- Bewertung der Firma - Sensitivitäten
- Aktiver Einbezug unseres Verwaltungsrates / Management-Präsentation
- Verhandlung und Unterzeichnung Term-Sheet (LOI - Letter of Intent)

Unternehmen

- Gespräche mit Aktionären über Erwartungen
- Prüfung verschiedener Partner und Auswahl
- Exklusivität und Lead-Rolle vergeben
- Vorabklärung der steuerlichen Aspekte

Marktpotential - Medizinaltechnik als Beispiel



Orthopädie

- Wirbelsäule
- Hüfte und Knie
- Trauma

Beurteilungskriterien

Markt und Unternehmen

- Langfristiges Wachstumspotenzial
 - Marktgrösse - Marktpotenzial
 - Marktwachstum - Marktanteile
- Echter Kundennutzen, der bezahlt wird
- Nachhaltige Wertschöpfung und attraktive Margen (absolut und relativ)
- Interessanter Ertragsmechanismus / Geschäftsmodell
- Klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten - Einzigartigkeit (USP)
- Hoher und schützenswerter Innovationsgrad
- Hohe Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten
- Wenig Substitutionsmöglichkeiten

Beurteilungskriterien

Management-Team

- Glaubwürdiges Management und Leadership
- Unternehmerisches Denken
- Bereitschaft, persönliche Risiken einzugehen
- Fähiges, hochmotiviertes und erfahrenes Management
- Führungspotential
- Management-Team mit Track-Rekord resp. nachweisbaren Erfolgen

Management-Kompetenzen

- Branchenkompetenz
- Marketing- und Verkaufskompetenz
- Produkt- und Technologiekompetenz
- Finanz- und Organisationskompetenz

Selektive Prüfung von Investitionen

- Neuinvestitionen 2007: Skan, Lonstroff
- Neuinvestitionen 2006: Sphinx Werkzeuge, E2E Technologies
- Neuinvestition 2005: Precimed Group



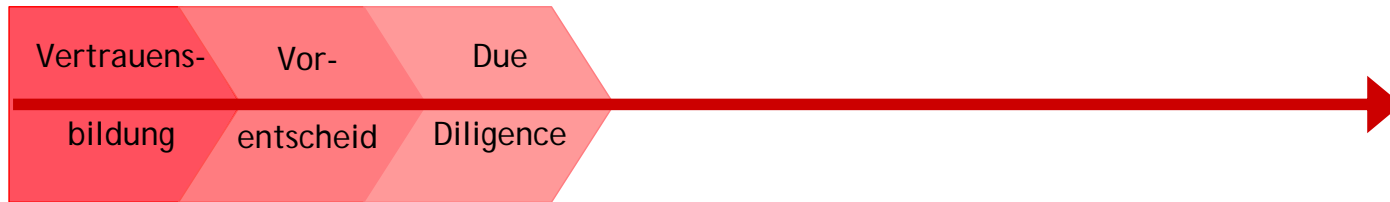
Selektionsprozess

Man kann sich bei der Selektion natürlich auch irren...

„Guitar bands are on their way out“. (Decca-Manager Dick Rowe 1962 zu seinem Entscheid, die Beatles nicht unter Vertrag zu nehmen.)

Bei vielen Entscheidungen stellt sich erst mit der Zeit heraus, ob sie richtig oder falsch waren. Denken Sie daran, wenn Sie das nächste Mal Managementbeschlüsse kritisieren.

Due Diligence



BVgroup

- Durchführung der Due Diligences / Auswahl der externen Berater
 - Markt und Produkte -> Kundenreferenzen
 - Finanzen
 - Verträge und Patente
 - Produktion und Logistik
 - Management
- Finanzierung vorbereiten und ev. Investorensyndikat bilden

Unternehmen

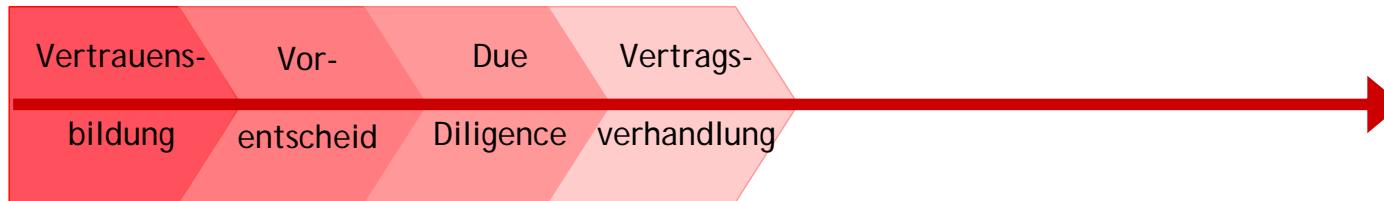
- Zusammenstellen der Due Diligence Unterlagen / Datenraum
- Verfügbarkeit des Managements sicherstellen

Vorbereitung der Due Diligence

- Due Diligence Check Liste
- Dataroom vorbereiten
- Besondere Sachverhalte die angesprochen werden müssen:
 - Unternehmensstruktur
 - Corporate Governance
 - Patente
 - Wichtige Verträge
 - Mitarbeitervereinbarungen
 - Finanzen

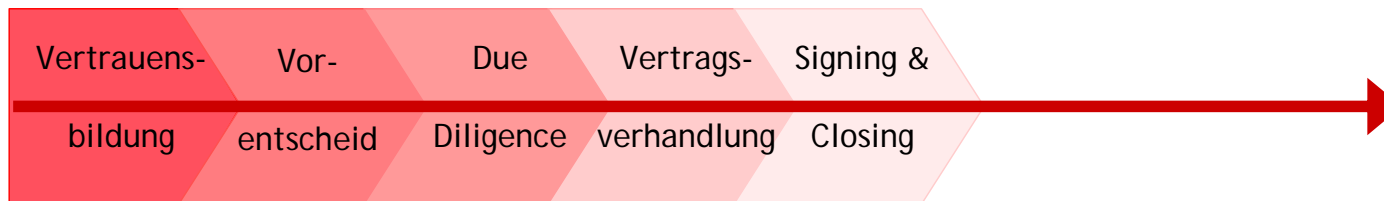


Vertragsverhandlungen



- Aktienkaufvertrag und Aktionärbindungsvertrag
- Minderheitsschutz
- Incentivierung & Commitment des Managements
- Verkaufspreis -> ev. Preisanpassungsmechanismus
- Wichtige Beschlüsse
- Optionenprogramm
- Managementvertrag
- Gerichtsstandort
- Gewährleistungen und Haftung

Signing & Closing



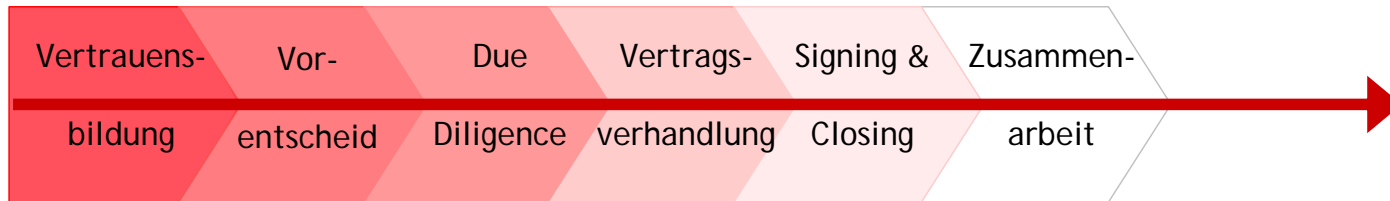
BVgroup

- Koordination der Investorenentscheide
- Finalisierung der Verträge
- Finanzierung / Escrow

Unternehmen

- Definitiver Entscheid der Aktionäre
- Bereitstellung aller notwendigen Anhänge zu den Verträgen
- Überarbeitung Statuten, Organisationsreglement und Optionsprogramm
- Gründung einer Holding-Gesellschaft / Fusion / Spaltung etc.
- Neue VR-Mitglieder wählen

Zusammenarbeit



BVgroup

- Aktiver Beitrag zur Wertsteigerung leisten
- Unterstützung als VR-Mitglieder
 - Zugang zum Kontakt-Netzwerk
 - Anstoss für operative Verbesserungen
 - Support bei M&A, Verhandlungen, Bank-Finanzierung
 - Reporting & Controlling, IFRS
 - Neue VR und Advisory Board ev. gewinnen

Unternehmen

- Aktiver Informationsaustausch
- Neue Form der Zusammenarbeit im VR
- Einbezug bei wichtigen Entscheiden

Teamwork ist wichtig...



Herausforderungen gemeinsam bewältigen!

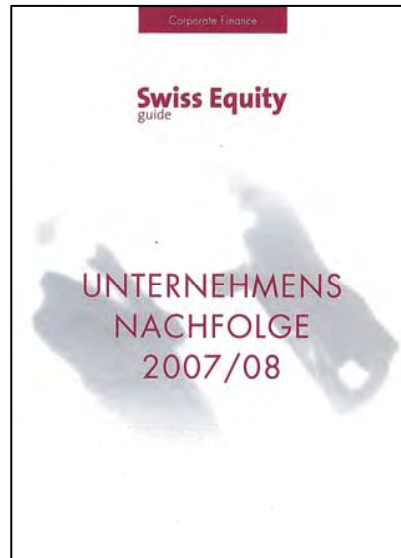
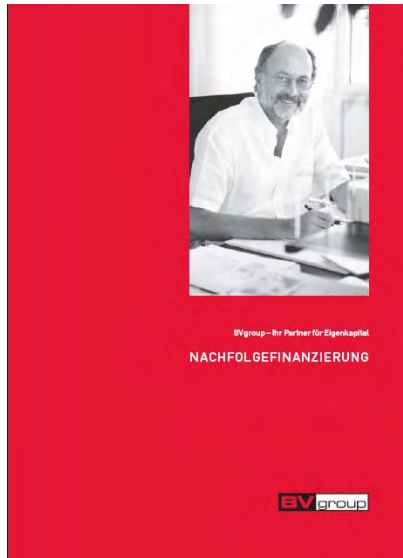


Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Daniel Kusio
Geschäftsführer BVgroup

kusio@bvgroup.ch
www.bvgroup.ch



Informationsbroschüren
zum Thema Nachfolge-
finanzierung